

Rétrospective 2013



Nestlé

Good Food, Good Life



Table des matières

- 2 Faits marquants pour le Groupe
- 4 Notre environnement d'affaires
Des perspectives nouvelles
- 5 La feuille de route Nestlé
vers une alimentation et un mode de vie sains
- 6 Moteurs de croissance
- 14 Avantages concurrentiels
- 22 Piliers opérationnels
- 30 Bâtir l'avenir
- 36 Partenariats

Rapports complémentaires



Rapport annuel 2013



Nestlé et la société
Création de valeur partagée et respect de nos engagements 2013

Toutes les sections doivent être lues conjointement avec les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2013. Les chiffres 2012 ont été retraités suite aux changements de principes comptables tels que décrits dans la Note 1 – Principes comptables (page 91), et ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (page 144).

Nestlé en 2013 – quelques faits marquants

Nestlé Nutrition

+8,2%

croissance organique;

intégration réussie
de Wyeth Nutrition

Produits pour animaux de compagnie

+6,8%

croissance organique;

à deux chiffres dans
les marchés émergents



Nescafé Dolce Gusto

Présent dans

73 pays

nouvelles machines,
nouveaux arômes

KitKat

marque de chocolat N° 1
au Japon; le lancement
se poursuit au Brésil

+8,9%

croissance organique

Europe de l'Ouest Amérique du Nord

les 2 régions

ont réalisé une croissance
interne réelle dans des
environnements difficiles

En Afrique

nous avons réalisé une
croissance organique à

2 chiffres



Nestlé Pure Life

croissance à

2 chiffres

dans les marchés
émergents

En Inde

Maggi

les nouilles instantanées
2-minutes apportent plus de
saveur et des teneurs réduites
en sel, graisses saturées et
graisses trans issues d'huiles
partiellement hydrogénées à
des millions de consommateurs



Produits laitiers

près de 30%

de part de marché du segment
dédié aux aînés en Chine

S.Pellegrino

dynamique

croissance globale

Nestlé et la société

10

Nous avons ajouté 10 nouveaux engagements dans les domaines de la nutrition, l'eau, le développement rural, la durabilité et la conformité

7789

Nous avons rénové 7789 produits pour des considérations de nutrition ou de santé

Change-
ments de
politiques

Nous avons révisé nos politiques nutritionnelles pour réduire davantage la teneur en sel, sucre, graisses saturées et graisses trans de nos produits

FTSE4Good

Nous sommes restés le seul fabricant de lait infantile à faire partie de l'indice d'investissement responsable FTSE de par notre performance en matière de droits de l'Homme, droit du travail, commercialisation responsable des substituts du lait maternel, etc.

167 milliards

Nous avons distribué plus de 167 milliards de portions de produits enrichis

Leader

Nous sommes numéro 1 de l'édition 2013 «La face cachée des marques», une évaluation de l'organisation caritative Oxfam portant sur les efforts d'amélioration de la sécurité alimentaire déployés par dix géants du secteur alimentaire et des boissons

-33%

Nous avons réduit d'un tiers la totalité des captages d'eau par tonne de produit depuis 2005

Top 3

En mars 2013, nous avons été classés dans le top 3 des sociétés de produits alimentaires et boissons de l'indice Access to Nutrition

300 000

Nous avons formé 300 000 producteurs au travers de programmes de formation

Numéro 1

Premiers de notre catégorie dans l'indice de Durabilité Dow Jones en 2013, nous affichons le score maximum du CDP Climate Performance Leadership Index

66 594

Nous avons réduit de 66 594 tonnes la quantité de matériel d'emballage utilisé, économisant ainsi CHF 158 millions

-7,4%

Nous avons obtenu une réduction absolue des émissions directes de GES de 7,4% depuis 2005

Nestlé en 2013 – chiffres clés

Chiffre d'affaires du Groupe

CHF 92,2 milliards
+2,7%

Croissance organique

4,6%

Croissance interne réelle

3,1%

Résultat opérationnel courant

CHF 14,0 milliards

Marge opérationnelle courante

15,2%
+20 points de base

Bénéfice net par action

CHF 3.14

Bénéfice récurrent par action

+11,0%
à taux de change constants

Cash flow d'exploitation

CHF 15,0 milliards

Amélioration du fonds de roulement

+CHF 1,4 milliard

Dividende proposé par action

CHF 2.15

Augmentation du dividende proposé

+4,9%

Perspectives

L'année dernière a été une année difficile et 2014 risque de l'être également. Nous continuerons à conduire avec discipline notre performance en adéquation avec le modèle Nestlé de croissance profitable et de gestion efficace de nos ressources. Nous nous attendons donc à ce que nos résultats en 2014 soient

semblables à ceux de l'année dernière, surperformant le marché, le second semestre contribuant plus fortement, avec une croissance d'environ 5%, ainsi qu'une amélioration des marges, du bénéfice récurrent par action à taux de change constants et de la rentabilité du capital.

Faits marquants pour le Groupe



Février

L'organisation caritative Oxfam a mené une enquête sur les efforts déployés par dix entreprises du secteur alimentaire et des boissons pour améliorer la durabilité et la sécurité des aliments, dans le cadre de laquelle Nestlé arrive en tête

du classement établi. L'enquête révèle que toutes les entreprises doivent encore faire des progrès. Nous en sommes conscients et élaborons des mesures correspondantes par le biais de notre Cadre de développement rural.



Mars

Le nouvel indice Access to Nutrition, soutenu par la fondation Bill and Melinda Gates et le Wellcome Trust, nous classe troisième sur 25 sociétés internationales en termes d'offre de produits nutritifs

aux consommateurs. Seul un écart de 0,2 point sur une échelle de 10 sépare les entreprises du trio de tête, loin devant celle occupant la quatrième place.



Avril

Acquisition de Pamlab, une société américaine spécialisée dans la nutrition médicale vendue sous ordonnance aux patients présentant des conditions médicales spécifiques. Pamlab fait de la recherche en sciences nutri-

tionnelles et identifie les causes qui peuvent influencer directement la gestion des maladies liées à la santé du cerveau (dépression, perte de mémoire) et les conditions métaboliques (neuropathie périphérique).



Mars

Notre Centre de Technologie Systèmes regroupant les compétences liées aux systèmes *Nestlé Nespresso*, *Nescafé Dolce Gusto* et *Nestlé BabyNes* ouvre à Orbe, en Suisse.

Il réunit 120 experts de 25 pays qui travaillent sur le design industriel, le génie mécanique, le conditionnement, l'ingénierie, la micro-électronique et la robotique.



Mars

En collaboration avec l'université de Bologne (Italie), des chercheurs de Nestlé en Suisse font des découvertes au niveau du métabolisme pour vivre plus longtemps en meilleure santé. Une étude regroupant près de 400 volontaires, parmi lesquels des personnes centenaires, permet de

décrire le phénotype métabolique associé au vieillissement en bonne santé et à la longévité. Bien que les recherches doivent être poursuivies, il s'agit d'une étape très importante dans la compréhension des mécanismes biologiques du vieillissement.



Mai

Nous signons les Principes d'autonomisation des femmes, une initiative menée en partenariat par ONU Femmes et le Pacte mondial des Nations Unies, qui énonce sept mesures que les

entreprises peuvent prendre pour favoriser l'égalité entre les sexes et donner aux femmes les moyens de participer pleinement à tous les niveaux de la vie économique.



Juin

Perrier fête ses 150 ans en 2013 avec une collection dédiée à l'art en hommage au partenariat de la marque avec Warhol dans les années 1980.

L'année dernière, nous avons produit plus d'un milliard de bouteilles, pour la première fois depuis 20 ans.



Octobre

La cartographie des carences nutritionnelles nous aide à lutter contre les insuffisances en micronutriments dans les pays en développement. Ce processus met en évidence des besoins en iode, en fer, en zinc et en

vitamine A notamment. Les Nations Unies estiment que deux milliards de personnes souffrent de carences en micronutriments, autrement dit de «faim cachée».



Novembre

L'initiative «Nestlé Needs YOUth» est lancée à Athènes, en Grèce; elle vise la création de 20 000 emplois destinés à des jeunes en Europe. D'ici 2016, nous allons proposer 10 000 postes aux moins de 30 ans

et 10 000 places d'apprentissage et stages. Par ailleurs, nous mobilisons nos 60 000 fournisseurs pour construire une alliance pour les jeunes et avoir un impact plus important.



Septembre

Nestlé est le fabricant alimentaire le mieux placé dans l'indice de Durabilité Dow Jones, avec un score deux fois plus élevé que la moyenne du sec-

teur. Nous réalisons également le score maximal, pour la deuxième année, dans le cadre des indices établis par le Carbon Disclosure Project (CDP).



Octobre

Le coup d'envoi du 5^e Forum sur la Création de valeur partagée Nestlé est donné par le président colombien Juan Manuel Santos à Carthagène.

Plus de 350 visiteurs y assistent et des milliers de personnes suivent sa retransmission sur Internet.



Décembre

Nestlé est la première grande entreprise à publier un document étudiant son impact sur les droits de l'Homme dans sept pays en développement et les actions qu'elle entreprend pour améliorer la

situation dans ce domaine. Le Danish Institute of Human Rights estime que ce document est une avancée fondamentale.

Notre environnement d'affaires

Des perspectives nouvelles

Comment décrire l'environnement dans lequel nous avons évolué ces dernières années? Turbulent, exigeant, imprévisible? En pleine mutation, incertain, dynamique?

De nombreux pays ont subi les conséquences du ralentissement économique à l'échelle mondiale. Parallèlement, les nouvelles technologies, la transparence accrue et les modes de communication plus rapides et moins contrôlés ont fait bénéficier d'évolutions fondamentales irréversibles les populations qui, inspirées, encouragées ou mobilisées par les médias numériques, ont pu faire entendre leur voix.

Défis et opportunités économiques

L'environnement d'affaires se caractérise par une plus grande volatilité des devises et des cours des matières premières, ainsi que par un climat fluctuant. Le développement des classes moyennes dans les pays émergents et le combat mené par des millions de gens – quels que soient leurs revenus – pour de meilleures conditions de vie font apparaître une lueur d'espoir. Mais les crises économiques, la montée du chômage, la hausse des impôts, la réduction des dépenses publiques et les programmes d'austérité engendrent un sentiment d'insécurité qui sème le désespoir, particulièrement dans les pays développés.

Le développement des pays émergents crée des opportunités en augmentant les revenus et en élargissant le choix des consommateurs. Mais il recèle aussi des défis, car les concurrents au niveau local et régional appliquent des structures de coûts, des objectifs financiers et des normes de comportement et de communication qui sont différents. Par conséquent, il nous faut remettre en question nos normes établies, revoir nos modèles d'affaires et trouver de nouveaux moyens de différencier nos produits et de créer de la valeur pour nos consommateurs.

La santé est revenue au centre des préoccupations – d'une part, car les gens prennent conscience de l'influence qu'ils peuvent exercer sur leur santé en adoptant un meilleur régime alimentaire et une meilleure hygiène de vie, et d'autre part, car les gouvernements sont confrontés au vieillissement de la population et à la perspective d'une hausse vertigineuse des coûts de la santé. Les maladies non transmissibles représentent un défi particulièrement important, qu'il s'agisse de l'obésité et de ses problèmes connexes ou plus généralement de toutes les affections dans lesquelles la mauvaise nutrition joue un rôle.

Défis et opportunités technologiques

La technologie fait évoluer les comportements – ceux de la population, des gouvernements, des leaders d'opinion, des consommateurs, des entreprises et même des familles. La technologie implique plus de choix, d'ouverture et de vitesse. Elle permet à davantage de gens de s'exprimer de façon plus démocratique. Elle crée de nouvelles activités, de nouvelles pratiques commerciales, de nouvelles occasions d'entrer en contact avec les consommateurs. Elle favorise un dialogue plus étroit entre les marques et les consommateurs et permet à ces derniers d'exiger davantage de transparence de la part des propriétaires de marques. Nos marques font partie intégrante de ce dialogue et nous assumons notre responsabilité à cet égard. Nous acceptons les exigences qui en découlent en termes de comportement, de niveaux de qualité et de relations avec nos partenaires d'affaires.

Une réalité pas si nouvelle

Ces dernières années, nous avons qualifié cet environnement de «Nouvelle réalité». Aujourd'hui, cette réalité a perdu de sa nouveauté, mais c'est toujours celle dans laquelle nous allons évoluer pendant quelque temps encore. Nombre de défis qui se présentent actuellement sont aussi des opportunités: par exemple le déplacement d'ouest en est de la création de richesse ou la capacité des consommateurs n'importe où dans le monde à discuter ensemble d'une marque, en vanter les mérites ou la critiquer. Pour une société internationale, l'enjeu consiste à suivre ce déplacement, à faire partie de la discussion.

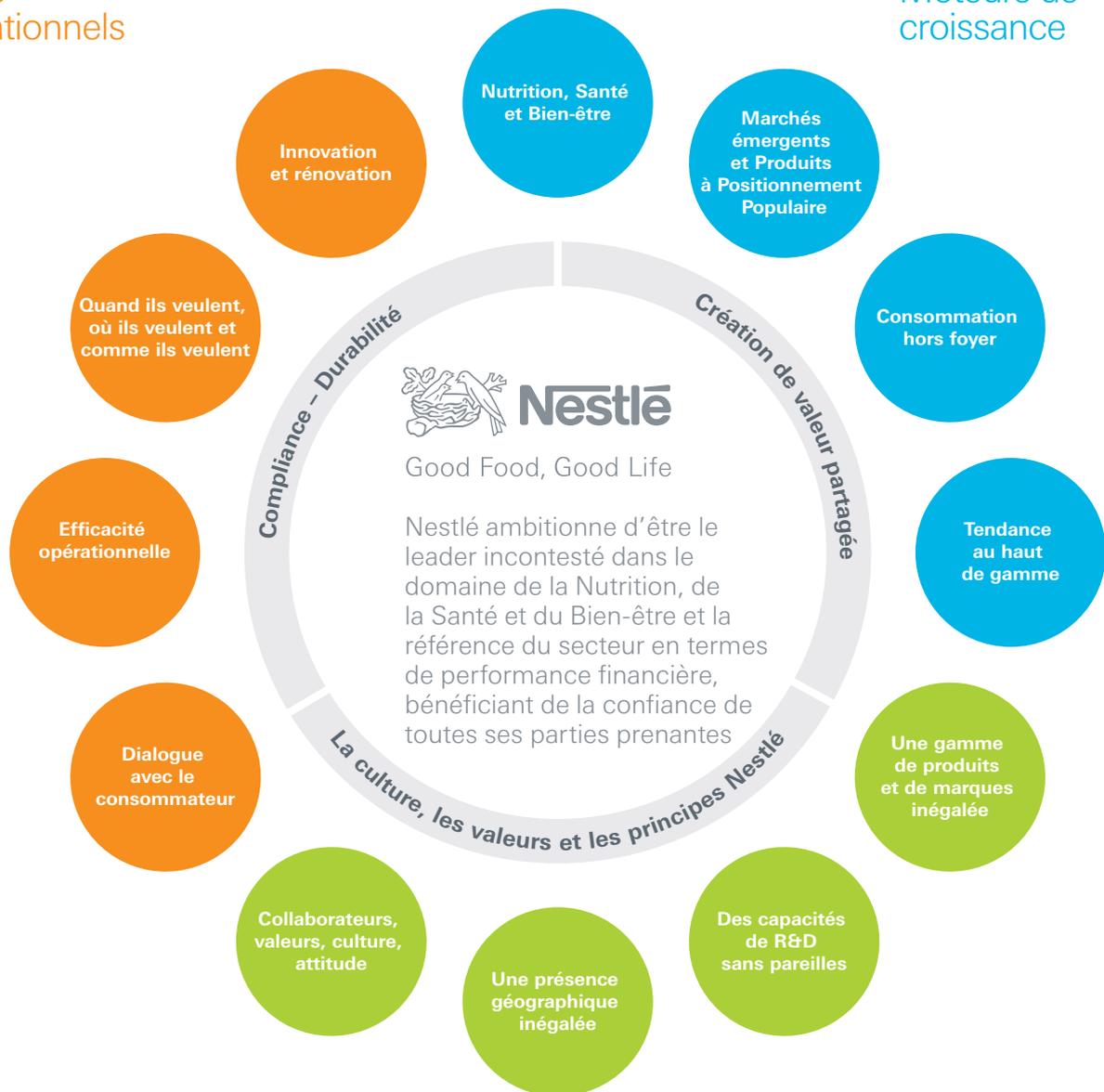
Comment Nestlé peut-elle s'y prendre?

Elle est appelée à se conformer à un ensemble de priorités clairement défini à l'échelle mondiale. Nous avons rassemblé ces priorités dans notre feuille de route qui figure ci-contre. Dans la section suivante, nous examinons chaque aspect de cette feuille de route et en évaluons l'importance à la lumière des défis décrits sur cette page, auxquels nous-mêmes et nos consommateurs sommes confrontés aujourd'hui – et le resterons demain.

La feuille de route Nestlé vers une alimentation et un mode de vie sains*

Piliers
opérationnels

Moteurs de
croissance



Avantages
concurrentiels

*«Good Food, Good Life»



Etre le leader de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être implique d'améliorer la qualité de vie des consommateurs en leur proposant des choix plus sains et plus savoureux en matière d'aliments et de boissons tout au long de la journée et tout au long de la vie; de répondre à des besoins nutritionnels spécifiques par le biais de Nestlé Nutrition; et de rechercher des moyens innovants pour traiter des maladies chroniques par l'intermédiaire de la nutrition grâce à Nestlé Health Science.

1



2



1 **Démonstration Maggi et information des consommateurs en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être sur un marché en plein air au Sri Lanka (en haut).**

2 **Le Compas Nutritionnel Nestlé fournit aux consommateurs des informations supplémentaires comme le numéro de téléphone des services consommateurs pour obtenir encore plus de renseignements si nécessaire.**

3 **Menant le voyage d'une hydratation saine, Nestlé Pure Life contribue à rendre la prochaine génération en meilleure santé en offrant aux familles une eau de marque de qualité à des prix abordables.**

Nutrition, Santé et Bien-être dans l'ensemble de Nestlé

Nous avons pour objectif, en collaboration avec des professionnels de la santé et des parties prenantes, de contribuer à améliorer la nutrition, la santé et le bien-être des familles. Nous devons pour cela commencer par améliorer les saveurs afin que les familles choisissent nos produits plutôt que ceux de nos concurrents. Dans un deuxième temps, il faut que nos produits offrent également la meilleure valeur nutritionnelle qui soit.

Notre activité intense de recherche et de développement nous aide à atteindre ce but de manière continue. Nous réduisons le sucre, le sel, les graisses saturées et les graisses trans issues d'huiles partiellement hydrogénées et nous ajoutons, si possible, des céréales complètes et des légumes. Nous augmentons le contenu nutritionnel de nos gammes d'aliments abordables afin d'être certains que les familles à revenus modestes aient accès à des aliments de grande qualité. En outre, nous nous engageons auprès de nos consommateurs à respecter leurs préférences gustatives.

Selon l'Organisation mondiale de la Santé (2011), 265 millions d'enfants de moins de cinq ans souffriraient de malnutrition dans le monde. En Europe, le coût de la prise en charge des personnes à risque de malnutrition liée à la maladie ou à l'âge est estimé à CHF 210 milliards. Parallèlement, quelque 43 millions d'enfants de moins de cinq ans sont en surpoids ou obèses. Ils font partie des 1,4 milliard d'habitants en surcharge pondérale dans le monde.

Nous continuons de réduire la teneur en sucre et en sel de nos produits. En 2013, nous avons défini de nouveaux objectifs, avec la mise à jour de politiques sur la quantité de sucre, de sel, de graisses saturées et graisses trans issues d'huiles partiellement hydrogénées. 93% de nos produits affichent le *Compas Nutritionnel Nestlé*, qui aide les consommateurs à faire des choix plus sains. Nous avons également commencé à mentionner sur les emballages, partout dans le monde, des données sur les Représentants Nutritionnels Journaliers (RNJ) et des recommandations concernant les portions.

Nous enrichissons en micronutriments les aliments Nestlé, particulièrement nos Produits à Positionnement Populaire qui ciblent les consommateurs à revenus modestes: nous fournissons chaque année plus de 150 milliards de portions enrichies en micronutriments, contribuant ainsi à résoudre la malnutrition.

Nous éduquons les mères, les soignants et les professionnels de la santé sur l'importance d'une bonne nutrition au cours de 1000 premiers jours (de la conception au deuxième anniversaire), qui représentent une période cruciale. Nous soutenons l'allaitement au sein exclusif pendant les six premiers mois de la vie et appliquons le Code de l'OMS, les normes et lois nationales ou nos propres politiques, en retenant l'option la plus contraignante.



Tirant parti de nos près de 150 années d'expérience en matière de nutrition infantile, nous proposons des solutions éprouvées pour répondre aux besoins nutritionnels spécifiques des femmes enceintes et des bébés. Nous fournissons les préparations les plus élaborées au plan nutritionnel lorsque l'allaitement est impossible. Nous proposons des aliments pour bébés appropriés au plan nutritionnel, afin de répondre à leurs besoins lorsque des aliments complémentaires doivent être introduits dans leur régime alimentaire.

Notre objectif est de permettre à chacun de prendre un départ sain dans la vie et de rester en bonne santé. Bien sûr, les gens tombent malades, mais nous disposons de traitements nutritionnels conçus pour apporter des avantages cliniques et des réductions des coûts de la santé. Ces traitements répondent à des besoins alimentaires liés aux maladies et aux difficultés propres aux différents stades de la vie, de la pédiatrie à la gériatrie. Nous participons au progrès des connaissances biomédicales et des technologies afin de comprendre la relation entre l'alimentation, le mode de vie, la génétique et le métabolisme des individus. Ces progrès soutiennent nos efforts visant à poursuivre le développement de nos solutions nutritionnelles pour des maladies chroniques de plus en plus fréquentes, telles que le déclin cognitif et les troubles gastro-intestinaux et métaboliques. ■

1 Exercices favorisant la santé osseuse pratiqués dans un centre de rééducation d'Osaka (Japon) par les patients âgés, en complément des bienfaits pour la santé de nos produits riches en protéines, vitamine D et calcium (en haut). Photos du dessous: la R&D en quête de Nutrition, de Santé et de Bien-être.

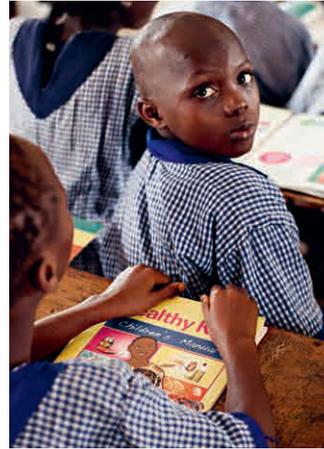
2 Scènes du programme mondial «Nestlé Healthy Kids»: en Europe au siège de Nestlé à Vevey (Suisse) (en haut à gauche), et au Nigeria, en Indonésie et en Equateur (photo principale).

1



LE PROGRAMME MONDIAL «NESTLÉ HEALTHY KIDS» A ÉTÉ CONÇU DANS LE BUT DE PROMOUVOIR UN MODE DE VIE SAIN CHEZ LES ENFANTS

2



Pour le programme mondial «Nestlé Healthy Kids», nous travaillons en partenariat avec plus de 250 ONG, gouvernements, instituts de nutrition et fédérations sportives.

Nos programmes déployés dans 68 pays nous ont permis de sensibiliser 6,9 millions d'enfants en 2013. Nous avons pris des engagements spécifiques dans nos rapports 2012 et 2013 *Nestlé et la société*, pour lesquels nous sommes tenus de rendre des comptes. ■





Nous avons créé les **Produits à Positionnement Populaire** (PPP) pour que les consommateurs ayant des revenus modestes bénéficient de notre savoir-faire nutritionnel, de la qualité et de la promesse liées à notre marque, ainsi que d'un petit plus, comme l'enrichissement ciblant certaines carences nutritionnelles. Dans la région d'Afrique centrale et de l'Ouest (CWAR), l'exemple de *Maggi* montre que nous pouvons offrir à nos consommateurs des produits abordables bénéfiques en termes de Nutrition, Santé et Bien-être tout en apportant des avantages économiques à tous les acteurs de notre chaîne d'approvisionnement, dont des centaines de milliers de petits producteurs.

1



1 L'efficacité des bienfaits nutritionnels de nos PPP dans la région CWAR et dans d'autres régions repose sur leur large disponibilité dans les petites échoppes et les kiosques, qui sont facilement accessibles aux consommateurs locaux.

2 Cubes *Maggi* sur lesquels sont mentionnées des informations destinées aux consommateurs, présentant les bienfaits nutritionnels supplémentaires.

3 *Maggi* sur la route en Côte d'Ivoire, à la rencontre des consommateurs avec le message sur les bienfaits nutritionnels. Rang du milieu, centre et droite: au Nigeria, la production *Maggi* destinée au marché local.

4 Consigne aux producteurs: formation d'agricultrices cultivant le manioc en Côte d'Ivoire, dans l'objectif d'obtenir les meilleures récoltes pour fournir les ingrédients locaux destinés à la région CWAR.

Maggi, source de bénéfices

Nous vendons 100 millions de cubes *Maggi* par jour dans la région CWAR. Chacun d'entre eux contribue à la lutte contre la malnutrition et les carences en nutriments tels que le fer et l'iode. Le succès de *Maggi* dans la région nous a également permis de réaliser des campagnes de communication axées sur la santé et la nutrition, telles que les «cuisines mobiles *Maggi*» et les programmes *Maggi Star Kitchen*. Ces initiatives aident les familles à adopter un meilleur régime alimentaire, en leur expliquant par exemple l'importance du fer et de l'iode et en leur apprenant à cuisiner sainement avec moins de sel. Même s'il n'est pas certain que les participants s'en rendent compte, elles constituent l'un des maillons d'une véritable chaîne d'avantages. Cette chaîne commence par l'approvisionnement local en matières premières. Le manioc de Côte d'Ivoire est utilisé à la place de l'amidon de maïs importé, par exemple. Les producteurs bénéficient d'une formation et d'une assistance concernant des variétés de manioc à haut rendement. Ce programme, initialement mené auprès d'une centaine de femmes de quatre villages, est actuellement suivi par quelque 4000 producteurs (des femmes pour la plupart).

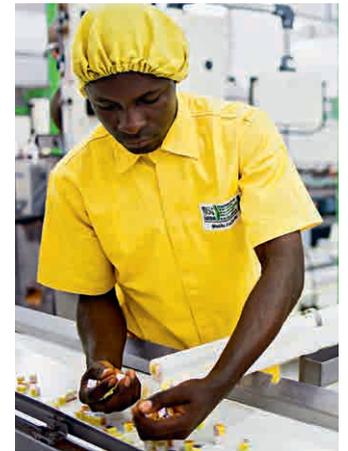
Cette chaîne d'avantages se poursuit dans les fabriques d'Agbara et de Douala, qui cherchent à minimiser leur consommation d'eau et leur volume de déchets. De l'eau potable est distribuée aux communautés proches des fabriques (5000 litres par jour pour chaque communauté à Douala). Notre réseau de distribution garantit la disponibilité de nos produits au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires, au coût le plus bas possible et avec une efficacité maximale. C'est là le principe même des PPP, qui constituent un modèle d'affaires conçu de bout en bout pour offrir à nos consommateurs les meilleurs produits possible à un coût abordable, et pour apporter des bienfaits pour la santé et des avantages économiques de la ferme à la fourchette.

Beaucoup d'autres produits sont enrichis en micronutriments comme la vitamine A et le zinc pour lutter contre les carences. Les autres PPP vendus dans la région CWAR incluent Nutripak 14 g (boîte de *Nido Essentia*, lait enrichi vendu en petites portions accessibles), les bouillons *Maggi* (cubes de 4 g ou de 10 g avec diverses recettes), *Milo* en sachets de 15 g, le lait évaporé *Ideal*, *Nescafé Classic* en sachets individuels de 2 g et *Cerelac* 50 g. ■



2

3



4



Consommation
hors foyer

La consommation hors foyer est en plein essor dans notre secteur. Elle couvre les loisirs, depuis les kiosques sur le bord des routes en Asie jusqu'aux restaurants gastronomiques des capitales mondiales, ainsi que la restauration collective, depuis les écoles jusqu'aux hôpitaux. Nous nous concentrons ici sur les solutions et les services à valeur ajoutée liés aux produits alimentaires et boissons de marque, en prenant l'exemple de *Nescafé Milano Lounge*.

1



1 Le chef est attentif aux détails et Nestlé Professional est attentif à la Nutrition, à la Santé et au Bien-être dans la préparation de tous les produits.

2 La machine *Nescafé Milano Lounge* fournit au point de vente des informations pour les consommateurs sur la Nutrition, la Santé et le Bien-être.

Une solution digne d'un barista

La solution *Nescafé Milano Lounge* a été mise sur le marché britannique début 2013 dans le cadre d'un lancement international. Il s'agit d'un système destiné aux magasins et aux bureaux offrant toute une sélection de boissons de spécialité haut de gamme, élaborées à partir d'ingrédients de premier choix, dont la qualité authentique est digne d'un barista.

La solution propose aux consommateurs une sélection de 400 variétés de boissons chaudes ou froides. Les consommateurs peuvent sélectionner leur boisson préférée au moyen d'un écran tactile interactif.

L'écran tactile affiche un tableau nutritionnel pour que le consommateur connaisse la

teneur en calories, protéines, graisses et glucides des boissons; il peut aussi choisir lui-même l'intensité du café, la quantité de lait écrémé ou demi-écrémé qu'il souhaite, ainsi que la taille de la tasse.

Cet exemple illustre comment nous intégrons la Nutrition, la Santé et le Bien-être dans notre stratégie hors foyer, jusque dans les machines à café.

Nous allons d'ailleurs encore bien plus loin en ce sens, notamment en aidant les chefs à élaborer des menus ou en préparant des produits pour les restaurants à partir des ingrédients les plus sains possible soigneusement sélectionnés. ■



2

Tendance
au haut
de gamme

Lorsque les consommateurs veulent s'accorder un moment de plaisir savoureux, une récompense de tous les jours, ils optent pour des produits et boissons **haut de gamme**. Notre stratégie relative à la tendance au haut de gamme, qui intègre des systèmes, des services et des produits, améliore la qualité de vie des consommateurs tout en créant des occasions de consommation à valeur ajoutée: beaucoup de consommateurs ne souhaitent pas manger et boire plus, mais mieux – et pour cela, ils sont prêts à dépenser un peu plus.



1 Un choix de produits laitiers Nestlé – Nestlé ActiCol, Nestlé Nesquik, qui représente le meilleur complément nutritionnel au lait, Ange pour la santé osseuse (en bas à gauche) et JianXin Double Care pour la santé osseuse et cardiaque.

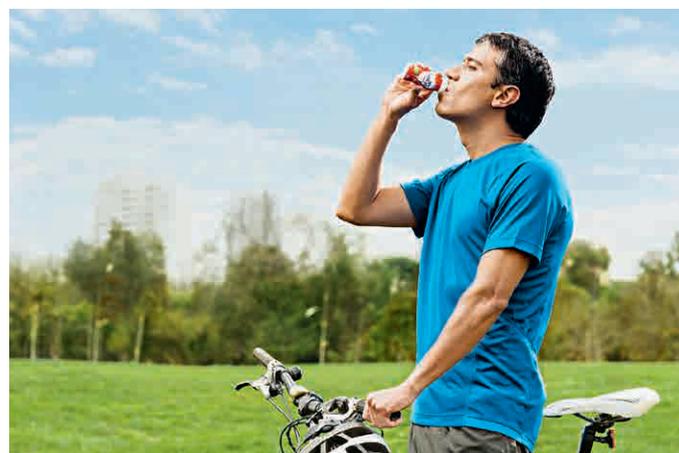
Nutrition, Santé et Bien-être par le biais de notre gamme de produits laitiers

Proposer aux consommateurs des produits qui leur font plaisir est l'une des stratégies efficaces relatives à la tendance au haut de gamme; améliorer la qualité nutritionnelle de leurs aliments et boissons quotidiens en est une autre.

Les problèmes de santé liés au taux de cholestérol, au cœur ou aux os notamment sont très fréquents chez l'adulte, quel que soit le continent. En Chine, où il est admis depuis longtemps que la prévention est le meilleur des traitements et que les aliments sont de bons médicaments, la nutrition à base de produits laitiers, qui a un effet sur ce type de troubles, est en plein essor. Nous détenons une part de marché de près de 30% dans le segment des produits laitiers pour les aînés. Nos marques incluent YiYang, des protéines en poudre contenant des probiotiques pour accroître la résistance et la vitalité, Ange pour la santé osseuse, et JianXin Double Care pour la santé osseuse et cardiaque. A l'échelle internationale, nous avons lancé Nestlé ActiCol, dont la capacité à faire baisser le cholestérol a été scientifique-

ment prouvée. Il est déjà disponible sous forme de poudre, de liquide lacté et de yoghourt au Brésil, au Chili et en Malaisie.

La marque Nestlé Nesquik, incarnée par un lapin, se présente sous une forme amusante, mais sa mission consiste à aider les parents à faire boire plus de lait à leurs enfants pour qu'ils profitent de ses bienfaits. Notre équipe de R&D a été confrontée à un défi de taille: préserver le délicieux arôme de Nestlé Nesquik en réduisant sa teneur en sucre, et étudier comment améliorer encore davantage les qualités nutritives du produit. Fin 2013, Nestlé Nesquik a été relancée en Europe, avec 10% de sucre en moins et enrichie avec Optistart. Le nouveau Branded Active Benefit Optistart, qui contient des vitamines et minéraux, sert de complément au lait et fournit une association optimale de nutriments soutenant la croissance et le développement. Le lancement a démarré en France et couvre la plupart des pays européens. Il sera également effectué au Moyen-Orient et en Amérique latine en 2014. ■



Une gamme de produits et de marques inégalée

Notre gamme de produits et de marques contient à la fois des produits emblématiques à l'échelle mondiale et des produits plébiscités localement. La marque de café numéro 1 au monde, *Nescafé* est certainement l'exemple qui l'illustre le mieux.

1



1 *Nescafé* a marqué ses 75 ans d'existence en 2013 en célébrant son patrimoine, ses traditions et ses innovations permanentes.

2 Le système *Nescafé Dolce Gusto*: une innovation récente qui repose sur la tradition et les atouts de la marque.

Tout commence par un *Nescafé*...

Lancée en Suisse en 1938, *Nescafé* représentait alors une solution technique innovante à un problème concret: l'offre excédentaire de café vert au Brésil. L'innovation a toujours joué un rôle central dans l'histoire de *Nescafé*. Devenue la marque de café numéro 1 au monde, elle est commercialisée dans presque tous les pays et la valeur des ventes aux consommateurs s'élève à plus de CHF 10 milliards. Chaque jour, pas moins de 5500 tasses de *Nescafé* sont bues chaque seconde.

Notre innovation a deux facettes. La première concerne les aspects visibles par les consommateurs, tels que le lancement des tout premiers cappuccino et latte macchiato instantanés à base de café soluble, la mise au point du système révolutionnaire *Nescafé Dolce Gusto* ou le marketing de *Nescafé 3in1* pour faciliter l'implantation de *Nescafé* dans les pays où le café n'est pas un produit de consommation traditionnel. L'innovation a permis à *Nescafé* de s'établir sur de nouveaux segments: en Chine par exemple, *Nescafé Smoovlaté* a été la première boisson prête-à-boire.

La deuxième facette n'est peut-être même pas perçue par les consommateurs, bien qu'ils en bénéficient à chaque fois qu'ils boivent une tasse: il s'agit de l'innovation technique. Celle-ci vise à améliorer la qualité et le goût de *Nescafé* pour développer des produits plébiscités de longue date, comme *Nescafé Gold* et *Nescafé Original*. Nos fabriques sont ainsi équipées d'installations techniques d'avant-garde et notre Centre de R&D de Tours mène des travaux novateurs en vue de créer des plantules de café à haut rendement et tolérantes aux maladies de producteurs. ■

2





1

Le succès de *Nescafé* est tributaire de nos fournisseurs et de leurs cultures. Bien que la qualité des cultures soit variable, les consommateurs doivent retrouver le même goût et le même plaisir à chaque fois qu'ils ouvrent une boîte de *Nescafé*. Le *Nescafé Plan* commence au niveau des producteurs. Au travers de notre réseau avec les agronomes et notre partenariat avec Rainforest Alliance Inc., nous travaillons avec eux pour améliorer la qualité et la quantité des récoltes de café vert dans le monde. Nous nous approvisionnons directement auprès des producteurs ou de leurs associations, et notre engagement en faveur de l'approvisionnement responsable se poursuit tout au long de la production, du conditionnement, du transport et jusqu'à la consommation. Notre rapport *Nestlé et la société* fournit plus d'informations à ce sujet. ■



1
Dans les coulisses de *Nescafé*: travail sur les caféiers en Colombie et en Thaïlande (en bas à droite). La photo en noir et blanc (en haut à droite) montre *Nescafé* atteignant des sommets. La marque a accompagné la première expédition victorieuse de l'Everest, en 1953.

2
Pour célébrer son 75^e anniversaire, *Nescafé* a procédé à une révision complète de son identité: la REDvolution *Nescafé* est engagée.

Nescafé a été de bien des aventures. Pour ne citer que deux exemples, elle a accompagné les premiers alpinistes arrivés au sommet du mont Everest ainsi que les astronautes sur la Lune. La marque, qui célèbre aujourd'hui son 75^e anniversaire, n'a rien perdu de son audace et elle le prouve en procédant à une révision complète de son identité et de sa relation avec les consommateurs. Une relation aussi immédiate et engageante que le sont ses consommateurs, des individus positifs, actifs et larges d'esprit, bien décidés à profiter à fond de chaque instant. ■

LA REDVOLUTION NESCAFÉ
EST ENGAGÉE... NESCAFÉ SE PARE
D'UN NOUVEL ACCENT ROUGE

2



Des capacités
de R&D
sans pareilles

Notre gamme de produits et de marques s'appuie sur nos capacités mondiales en matière d'Innovation, Technologies, Recherche et Développement (R&D) assorties de priorités claires. Nous privilégions des activités d'innovation et de rénovation pertinentes et attrayantes pour les consommateurs et qui renforcent notre leadership dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être.

1



1 R&D en aliments surgelés et réfrigérés à Solon (Etats-Unis) (en haut); recherche phytotechnique à Abidjan (Côte d'Ivoire).

2 Travaux de laboratoire au centre de R&D d'Abidjan (Côte d'Ivoire).

3 Ouvert en 2013, le Centre de Technologie Systèmes d'Orbe (Suisse) réunit les technologies relatives aux machines et aux capsules.

Capacités de Recherche et de Développement

Notre réseau international de 34 centres de R&D a encore été renforcé en 2013 grâce à des investissements dans nos centres de Solon, aux Etats-Unis (aliments surgelés et réfrigérés), Orbe, en Suisse (Centre de Technologie Systèmes), Singapour (savoir-faire en matière de mélanges de café) et Abidjan, en Côte d'Ivoire (ferme expérimentale pour la recherche phytotechnique).

Nous organisons nos connaissances scientifiques et technologiques en éléments de base que nous assemblons de différentes manières pour produire des solutions novatrices au bénéfice de nos consommateurs. Les systèmes en sont un bon exemple. En 2013, nous avons ouvert notre Centre de Technologie Systèmes où nous utilisons les éléments de base issus de *Nespresso* et d'autres systèmes pour développer de nouvelles solutions propriétaires, telles que *Nescafé Alegria* et *Nescafé Milano Lounge*.

Leadership dans la Nutrition, de la Santé et du Bien-être

Nous nous efforçons de promouvoir la santé et de trouver des solutions aux problèmes de nutrition et de santé, notamment aux difficultés liées à la malnutrition, à l'obésité et au vieillissement. En 2013, notre activité de recherche fondamentale a donné lieu à plus de 500 brevets et publications scientifiques, relatifs notamment à l'identification de biomarqueurs pour les maladies liées à l'obésité, et a généré des résultats cliniques importants concernant les préparations pour nourrissons hypoallergéniques à faible teneur en protéines. De nombreuses publications découlent de nos

collaborations croissantes avec des partenaires et institutions universitaires et nous sommes fiers d'avoir reçu le Shokumon Award de l'université de Tokyo, qui récompense notre soutien constant à ses programmes de recherche et d'éducation.

Goût

Nos capacités scientifiques et technologiques doivent toujours servir les besoins des consommateurs. Ainsi, la réduction des teneurs en sucre, sel et graisses saturées, sans altération du goût, constitue une part importante de nos activités. Nous avons pour but de développer des produits équilibrés et agréables pour nos consommateurs et leurs familles – depuis *Nestlé Nesquik* à teneur réduite en sucre et enrichi en micronutriments, jusqu'à *Maggi So Tender* qui promeut des options culinaires plus saines.

Sécurité alimentaire

Derrière chaque produit Nestlé se cache une équipe de chercheurs qui s'efforce de gagner la confiance des consommateurs grâce à des produits sûrs. Pour rester à la pointe de la sécurité alimentaire, nous avons ouvert les laboratoires les plus modernes du secteur en la matière afin d'étudier les agents pathogènes d'origine alimentaire. Les recherches menées dans ces laboratoires seront d'un grand intérêt pour Nestlé, pour la communauté scientifique en général et, au final, pour nos consommateurs.

Une seule R&D pour un voyage: être le leader mondial dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être. ■

2



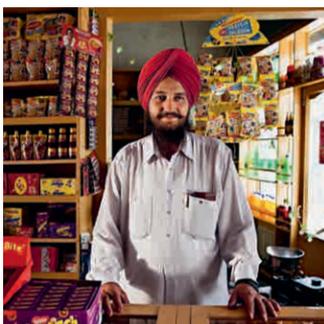
3



Une présence géographique inégalée

La présence géographique de notre Groupe est inégalée car nous sommes solidement ancrés dans de nombreux pays partout dans le monde, souvent depuis plusieurs générations. Cette ancienneté a créé des liens forts entre nos marques et leurs consommateurs, ainsi qu'une parfaite connaissance de ces derniers, ce qui nous permet d'anticiper leurs besoins et d'améliorer leur qualité de vie. C'est par exemple le cas en Inde, pays dans lequel nous sommes présents depuis le début du XX^e siècle.

1



1 Nestlé en Inde: de la collecte du lait jusqu'à l'un des nombreux points de vente, Nestlé continue de partager la destinée du pays.

Nestlé en Inde – un siècle de présence

A l'inverse de certaines entreprises, qui se sont tout récemment implantées dans les pays nouvellement industrialisés à forte croissance pour profiter de la hausse du pouvoir d'achat d'une classe moyenne puissante et en plein essor, nous avons accompagné la croissance des pays. En Inde, par exemple, nous avons des contacts d'affaires depuis 1912. Nous étions présents dans le pays pendant la période coloniale britannique puis lors de son accession à l'indépendance, et nous avons la ferme intention d'y rester.

Nestlé India est entrée en Bourse en 1968. Aujourd'hui, c'est l'une des sociétés les plus réputées du pays. Elle compte huit fabriques qui ont accru ou prévoient d'accroître leurs capacités dans la plupart des catégories de produits, emploie plus de 7000 personnes et dispose d'un centre de recherche et de développement. Au fil des années, nous n'avons eu de cesse d'offrir des produits répondant à des normes de qualité internationales et adaptés à l'évolution des modes de vie, contribuant à la nutrition, à la santé et au bien-être des consommateurs indiens. Nestlé India a fêté ses 100 ans en 2012. L'Inde fait ainsi partie des pays dans lesquels nous sommes présents depuis plus d'un siècle. Nous avons établi notre premier siège à Calcutta.

En 1961, le siège a été transféré à Delhi et notre première unité de production a été mise en service à Moga, Punjab. Le développement de cette dernière a été soutenu par l'introduction de Nestlé Agricultural Services à Moga, en vue de former, conseiller et assister les producteurs sur diverses questions, parmi lesquelles la hausse du rendement laitier des vaches grâce à l'amélioration des méthodes de production,

l'irrigation, les pratiques scientifiques de gestion des cultures ou encore les démarches nécessaires à l'obtention de prêts bancaires.

Le travail cohérent mené par Nestlé avec les producteurs a permis de développer l'industrie laitière dans la région, qui est maintenant florissante. Le premier jour de collecte, en 1961, quelque 180 producteurs nous ont livré 511 kg de lait. Aujourd'hui, nous faisons partie de la vie de plus de 110 000 producteurs qui nous fournissent chaque année plus de 300 millions de kg de lait de qualité. Une situation bénéfique pour les consommateurs, les producteurs et Nestlé bien sûr, puisque nous pouvons garantir un lait de qualité à nos consommateurs, qui contribue à une bonne nutrition, et que l'approvisionnement direct auprès des producteurs profite à la communauté. L'achat de lait de qualité est également primordial pour notre activité de Nutrition infantile, qui est leader sur le marché indien. Nos marques phares en Inde incluent *Nestlé NAN*, *Cerelac*, *Nescafé*, *Maggi*, *Milkybar*, *KitKat*, *Milkmaid* et *Nestea*, ainsi que des produits laitiers comme *Nestlé Milk*, *Nestlé Slim Milk*, *Nestlé Dahi* et *Nestlé Jeera Raita* (condiments à base de yoghourt). Une grande partie de nos achats de matières premières et la quasi-totalité de nos ventes sont réalisés localement. ■

Nos collaborateurs s'appuient chaque jour sur notre culture, des valeurs et une attitude nées il y a près de 150 ans et qui constituent un avantage concurrentiel majeur. La culture Nestlé, naturellement ouverte à la diversité et respectueuse de celle-ci, renforce la cohésion entre nos collaborateurs du monde entier, qui partagent un ensemble de comportements et de valeurs à la base de pratiques commerciales uniformes.

1



1

Les collaborateurs et le respect, chez Nestlé India (en haut) et au Centre de technologie de produits d'Orbe en Suisse au cours d'une visite guidée organisée pour le personnel d'autres marchés de Nestlé.

Collaborateurs, valeurs, culture, attitude – basés avant tout sur le respect

Notre culture allie approche à long terme et action à court terme. Animée par la passion de la qualité – dans nos produits, dans nos relations, dans tout ce que nous entreprenons –, elle est axée sur la compétitivité, une prise de risque calculée et une détermination indéfectible à atteindre nos objectifs, tout en créant de la valeur pour la communauté.

Chez Nestlé, le respect constitue le fondement de toutes nos activités. Pierre angulaire de notre Société, le respect des collaborateurs, des communautés et des cultures au sein desquelles nous opérons guide nos décisions depuis nos origines. Dans de nombreux pays où nous sommes présents depuis plusieurs générations, nous sommes considérés comme une entreprise locale et nos marques sont perçues comme telles. Ces relations entre notre Société et ses communautés locales et entre nos marques et leurs consommateurs sont très précieuses, car les choix alimentaires et les goûts, les traditions et la culture ont tous un caractère local.

Ce sentiment d'appartenance n'a jamais été considéré comme acquis. Nous nous sommes toujours efforcés de ne pas utiliser notre développement et nos capacités à notre seul profit, mais également de créer de la valeur pour toutes les personnes formant la chaîne de valeur, depuis le producteur jusqu'au consommateur, et d'apporter des avantages économiques plus larges aux régions dans lesquelles nous sommes présents. Nous savons qu'en agissant ainsi, nous créerons davantage de valeur pour nous-mêmes et mettrons en place un cercle vertueux potentiel de création de valeur partagée.

En respectant autrui, nous adoptons une approche à long terme. Nous respectons les lois et les normes et nous nous assurons qu'elles sont strictement observées dans tous les pays dans lesquels nous opérons. Le respect d'autrui s'applique aux consommateurs, mais aussi à nous-mêmes. Nous bâtissons l'avenir en respectant les traditions et le passé et en tenant compte des générations futures, un élément central de la durabilité.

Nous disposons d'un processus de recrutement rigoureux grâce auquel nous choisissons des collaborateurs ayant non seulement les capacités appropriées, mais également des valeurs et une attitude qui leur permettront de passer de nombreuses années parmi nous, d'évoluer et d'apprendre, d'enseigner et de parrainer, et d'apporter de la valeur à l'organisation. Ce processus est régi par le respect, sans restriction.

Nous comprenons également que le respect est accordé aux autres automatiquement et qu'il n'a pas à être gagné, dans notre vie et nos activités tant personnelles que professionnelles. Le respect consiste à reconnaître qu'il existe d'autres opinions et que celles-ci sont souvent valables, bien qu'elles soient différentes. ■

Dialogue
avec le
consommateur

KitKat – un modèle de dialogue avec les consommateurs

1

Nous devons établir le dialogue avec nos consommateurs de manière dynamique non seulement pour les informer en permanence des nouveautés et susciter leur enthousiasme, mais aussi pour les écouter, afin que leurs expériences soient prises en compte dans nos produits nouveaux et renouvelés.



1
KitKat a salué le lancement du système d'exploitation mobile Google Android par des éditions spéciales et des manifestations.

2
Le robot Android fait une pause *KitKat*, tandis qu'au Brésil, un concours permettant de gagner 1000 tablettes PC Android a été organisé. Tout a été conçu pour renforcer le plaisir que *KitKat* et sa pause procurent aux consommateurs.

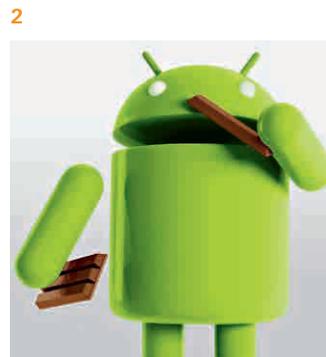
3
2013 a de nouveau été une excellente année pour *KitKat*, notre marque de confiserie emblématique: «Have a Break, Have a *KitKat*» (Faites une pause – prenez un *KitKat*).

Les opportunités et les méthodes de communication ont radicalement changé ces dernières années, comme le montre l'apparition des médias numériques et des réseaux sociaux. Cependant, les principes d'une bonne communication restent les mêmes: être ouverts au dialogue, savoir écouter et être présents dans la vie des consommateurs de façon pertinente, respectueuse et innovante. *KitKat* est un exemple d'une marque qui ne cesse de saisir les opportunités qui se présentent pour développer la fidélité de ses consommateurs et stimuler sa croissance.

2013 a été une nouvelle année exceptionnelle pour l'emblématique marque *KitKat*, l'une des plus importantes au monde dans le secteur de la confiserie. La forte croissance qu'elle enregistre sans interruption témoigne de sa capacité à séduire les consommateurs du monde entier: conformément à leurs attentes, la barre chocolatée est idéale pour une pause tout en légèreté. Cette croissance reflète aussi le succès du lancement de *KitKat* dans

certains pays émergents. C'est tout particulièrement le cas au Brésil où, depuis qu'elle a été mise sur le marché en 2012, la marque continue d'accroître sa masse critique.

La plateforme intégrée de dialogue avec les consommateurs de *KitKat* fait la part belle au numérique et la marque a une relation très intense avec ces derniers, comme en témoignent les plus de 20 millions de fans très actifs sur Facebook. Le partenariat unique conclu avec Google, dans le cadre duquel a été créé le système d'exploitation mobile Android *KitKat*, a donné lieu à une intense activité à l'échelle mondiale. La marque a fait partie des principales tendances sur Twitter, générant trois milliards de réactions. La vidéo réalisée pour célébrer le nom officiel donné au système a été visionnée plus de 12 millions de fois et le site www.kitkat.com a accueilli un million de visiteurs. Au Brésil, une campagne amusante et surprenante menée dans les médias numériques a permis de





doubler le nombre de fans sur Facebook, tandis qu'en Inde, une application mobile innovante combinant supports traditionnels et numériques a suscité un engagement record sur le marché. Le numérique est aussi exploité pour créer de la valeur partagée: au Royaume-Uni, les emballages de deux barres de *KitKat* comportent un code QR (Quick Response) permettant d'obtenir des informations supplémentaires sur le *Nestlé Cocoa Plan*.

Le développement mondial de *KitKat* se caractérise par l'importance accordée aux principes de base: qualité et fraîcheur des produits, excellence dans la distribution et au point de vente, capacité à s'adapter aux besoins et aux préférences des consommateurs. Au Japon par exemple, les barres aromatisées – notamment au thé vert – ont permis de faire de *KitKat* la marque numéro un sur le marché.

Tous ces exemples montrent qu'une marque de 79 ans comme *KitKat* peut rester jeune et mener des actions pertinentes en maintenant un dialogue permanent avec les consommateurs. ■

1 La présence de *KitKat* est bien établie dans le numérique et les consommateurs y ont accès partout grâce aux appareils mobiles qui délivrent le message de nutrition et de plaisir sous un format approprié: tablette, mini-tablette et smartphone.

2 Le *Nestlé Cocoa Plan* joue un rôle important dans la vie de *KitKat* – et naturellement dans celle d'autres marques de confiserie Nestlé – grâce au soutien qu'elle apporte aux producteurs de cacao, comme ici, en Equateur. En 2013, nous avons acheté plus de 16000 tonnes de cacao dans le cadre du plan, soit 15% de la totalité du cacao que nous utilisons. Tous les détails sur le plan et son envergure figurent sur les deux barres de *KitKat* disponibles en Grande-Bretagne.

1



2



LE DIALOGUE AVEC LES CONSOMMATEURS DE *KITKAT* FAIT LA PART BELLE AU NUMÉRIQUE ET LA MARQUE A UNE RELATION TRÈS INTENSE AVEC CES DERNIERS

KitKat personnalisé est disponible au Japon via un site Web (www.chocollabo.com); il est particulièrement apprécié lors des mariages, où il porte la photo des mariés et est offert en souvenir aux invités, pour se rappeler les années d'école ou une promotion universitaire, ou pour marquer une naissance au sein d'une famille. ■



Efficacité
opérationnelle

Nous devons posséder la chaîne d'approvisionnement la plus efficace, de la ferme à la fourchette, afin d'être sûrs de disposer des meilleures matières premières et de processus optimisés pour proposer à nos consommateurs des produits d'une fraîcheur, d'une qualité et d'une sécurité maximales. L'initiative Nestlé Continuous Excellence, soutenue par GLOBE, représente notre approche de l'efficacité opérationnelle et comporte des objectifs d'élimination des déchets et des erreurs, de renforcement de l'efficacité, et d'amélioration de la qualité et de la sécurité dans toutes les activités.

1



1 Planification de l'efficacité au cours d'une réunion à la fabrique Nescafé de Dongguan (Chine).

2 Souci du détail dans un champ près de la fabrique de produits laitiers de Mossel Bay en Afrique du Sud (en haut à gauche). Analyse du lait à la fabrique de glaces de Lagos de Moreno au Mexique; et conversation sur une ligne de production à la fabrique de produits laitiers d'Osorno (Chili). La satisfaction du consommateur constitue le résultat final. Ici, un jeune Sri Lankais se régale d'un Nestlé Nespray (photo principale).

Efficacité dans toutes les activités

Chez Nestlé, l'efficacité opérationnelle s'applique tout au long de la chaîne de valeur: de l'approvisionnement en matières premières chez le fournisseur à la commercialisation de nos marques et produits et au dialogue avec nos consommateurs. Du fait de l'accroissement de la population et de l'amélioration du niveau de vie, les volumes de production de Nestlé augmentent chaque année. Notre objectif consiste à produire plus avec moins – d'eau, d'énergie, de déchets, de complexité, de coûts par tonne de produit – mais dans une qualité équivalente, voire supérieure. Grâce à notre savoir-faire, nous pouvons aider les producteurs à être plus efficaces en optimisant leur système d'irrigation et l'utilisation de l'eau et de l'engrais. Nous pouvons les aider à créer un cercle vertueux, combinant garantie de moyens de subsistance à long terme et capacité d'investir dans l'amélioration de la qualité et du rendement de leurs cultures, pour accroître encore davantage leurs revenus. Pour ce faire, nous devons travailler avec nos partenaires à l'optimisation des méthodes et canaux de distribution.

Nous devons accroître nos capacités et nos compétences dans le but de créer un état d'esprit favorable à la production au plus juste dans

nos fabriques et nos activités, et d'atteindre l'objectif «zéro déchets». Il nous faut aussi réduire les emballages et collaborer avec les consommateurs pour garantir le niveau des services intégraux dans les délais et optimiser la commercialisation de nos produits. Enfin, nous devons faire preuve d'excellence en termes de ventes et de marketing. L'efficacité opérationnelle va bien au-delà de la bonne gestion des fabriques. Elle s'applique à chaque étape de notre activité. C'est une chaîne de valeur intégrée en amont et en aval qui crée des bénéfices pour tous les acteurs qui y participent. ■



Nespresso à la demande

Quand ils veulent,
où ils veulent et
comme ils veulent

Fabriquer les produits les plus innovants de la manière la plus efficace qui soit n'est pas suffisant; nous devons également faire en sorte que nos produits soient disponibles de manière durable pour les consommateurs, **quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent**. Et ce, dans le commerce traditionnel, dans le commerce électronique ou sous une forme plus innovante encore, comme le montrent les deux exemples très différents décrits ci-après – l'un en Europe, l'autre en Afrique.

1



2



1
Le concept novateur du *Nespresso Cube* à l'aéroport de Barcelone (Espagne), surtout pour les voyageurs qui rentrent au pays.

2
Vue intérieure de la boutique *Nespresso* à San Francisco (Etats-Unis).

Les passagers transitant par l'aéroport de Barcelone vont être parmi les premiers à pouvoir tester un concept de distribution unique en son genre: le *Nespresso Cube*, une boutique automatisée innovante. En quelques secondes, ils pourront y acheter des cafés en édition limitée ou des Grands Crus *Nespresso*. Ce système est né du dialogue avec les membres du *Club Nespresso*: il représente une nouvelle expérience adaptée au mode de vie de ces derniers et permettra à *Nespresso* de se développer dans de nouveaux emplacements haut de gamme. Le cube contient 25 000 capsules dans 2 500 étuis, tous visibles à travers une vitre. Le système peut traiter une commande de dix étuis en 20 secondes. Les achats peuvent être payés avec la carte du *Club Nespresso* ou par carte de crédit. *Nespresso* possède plus de 320 boutiques dans le monde. Elles sont au cœur de la stratégie de la marque et sont soutenues par des centres de relation clients, la boutique en ligne sur www.nespresso.com et maintenant aussi par le *Nespresso Cube*. ■

Nestlé Professional a lancé l'initiative MYOWBU («My Own Business») en Afrique centrale et de l'Ouest en 2012. L'idée consistait à rendre *Nescafé* disponible pour les consommateurs hors foyer et dans la rue en ville. A cet effet, des entrepreneurs ont été formés à la vente ambulante comme véritable activité commerciale. Initialement lancée au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigeria et au Sénégal, MYOWBU s'est rapidement développée en Afrique du Sud, en Angola, au Mozambique, au Kenya, en Zambie, en République Démocratique du Congo et au Maghreb. Le programme a permis de créer 3 768 emplois, de vendre 70 millions de tasses de *Nescafé* et d'en proposer à un tout nouveau type de consommateurs. ■



1

Notre objectif est d'occuper la première place en termes d'innovation et rénovation, qu'il s'agisse de produits, de systèmes ou de processus. Certains produits seront entièrement nouveaux, d'autres feront peau neuve. Dans un cas comme dans l'autre, nous optons pour un renouvellement continu afin de faire en sorte que nos consommateurs conservent leur enthousiasme pour nos marques. Cette démarche concerne aussi les produits pour animaux de compagnie, comme l'illustrent *Fancy Feast* aux Etats-Unis, *Gourmet* en Europe et *Mon Petit* au Japon.



1
Trois exemples de produits haut de gamme innovants de Nestlé Purina PetCare dans le segment des aliments humides pour chats: *Elegant Medleys*, *Gourmet Perle* (en bas à gauche) et *Mon Petit*.

2
Une jeune propriétaire satisfaite et son petit compagnon tout aussi satisfait.

Innover et rénover dans le segment des aliments humides pour chats

Nestlé Purina PetCare est bien positionnée dans le segment en plein essor du très haut de gamme. Son innovation et sa rénovation ont été stimulées par une compréhension approfondie des informations données par les consommateurs et les clients, des technologies exclusives et par l'identification des tendances importantes pour les propriétaires d'animaux de compagnie: de la garantie de la santé et du bien-être des animaux à leur humanisation, en passant par leur confort et une offre de produits qui leur font plaisir. Ce processus d'innovation et de rénovation a commencé en 1980 avec le lancement de *Fancy Feast* en portions individuelles, les consommateurs ne voulant pas conserver de boîtes d'aliments pour animaux déjà ouvertes dans le réfrigérateur à côté des produits leur étant destinés. De nouveaux concepts n'ont cessé d'apparaître au fil des années: *Elegant Medleys* (Etats-Unis), un produit à base de riz, légumes et tomates inspiré d'une recette de restaurant, *Gourmet Perle* (Europe), à l'apparence d'une viande grillée, et les

soupes *Mon Petit* (Japon) contenant des morceaux de poisson et des garnitures. Récemment, l'humanisation des animaux domestiques a suivi de nouvelles tendances, avec notamment la demande d'ingrédients authentiques. Nestlé Purina PetCare y a réagi par plus d'innovations, dont *Fancy Feast Appetizers* (2009), une des premières marques à intégrer des morceaux de poisson premium dans une délicate sauce aux Etats-Unis, et *Gourmet Fisherman's Delights* (2013) en Europe, un aliment humide pour chats, exclusif et durable, élaboré à base d'ingrédients soigneusement sélectionnés pour garantir la santé et le bien-être des animaux. Les emballages ont eux aussi fait l'objet d'innovations, les boîtes de conserve étant remplacées par des poches faciles à ouvrir, plus pratiques. ■

2



Bâtir l'avenir

Notre histoire a débuté il y a près de 150 ans et notre parcours se caractérise depuis les premiers jours par une approche tournée vers l'avenir, voire innovante. Ceci est dû en partie au fait que notre pays d'origine, la Suisse, est relativement petit et n'a pas offert à nos prédécesseurs les opportunités qu'ils recherchaient. Toutefois, plutôt que de se contenter d'une implantation dans les pays voisins, ils sont allés dans des pays lointains qui, plus de 100 ans après notre arrivée, sont toujours considérés comme émergents. Cette démarche a nécessité des compétences et des capacités particulières. Notre approche innovante était également scientifique, car nous avons créé de nouveaux produits et même de nouvelles catégories, dont le café soluble.

Aujourd'hui, nous continuons d'évoluer et nous posons les bases d'une croissance à long terme. Nous continuons d'investir dans nos collaborateurs et dans les capacités nouvelles dont nous avons besoin. Nous continuons de créer de nouveaux produits et catégories. Tout récemment, nous avons fondé Nestlé Health Science (NHSc) et le Nestlé Institute of Health Sciences en réponse à notre conviction que la nutrition a un rôle à jouer dans la lutte contre les maladies chroniques.

Créée en 2011, Nestlé Health Science offre des solutions nutritionnelles aux personnes ayant des besoins alimentaires spécifiques en raison de maladies, d'affections ou de difficultés liées aux différents stades de la vie. Le Nestlé Institute of Health Sciences (également fondé en 2011) se consacre à la recherche biomédicale afin de mieux comprendre l'influence du métabolisme, de la génétique et de l'environnement sur la santé humaine et le vieillissement; il développe des solutions nutritionnelles scientifiquement fondées pour lutter contre les maladies chroniques.

Ces deux sociétés collaborent étroitement avec notre réseau de recherche et de développement, le plus vaste du secteur de l'alimentation et des boissons. 5000 collaborateurs travaillent sur 34 sites dans la recherche et le développement (R&D). L'an dernier, nous avons consacré CHF 1,5 milliards à la R&D. En mai 2013, nous avons ouvert l'un des laboratoires les plus modernes du secteur afin d'étudier les agents pathogènes d'origine alimentaire dangereux pour la santé. Ce nouveau laboratoire est situé dans le Centre de Recherche Nestlé près de Lausanne, en Suisse.

1



1

Smartflex est le premier emballage prêt à l'emploi rempli de manière aseptique, sous forme de bouteille pliante et muni d'un bouchon innovant disponible sur le marché pour nourrir les patients par sonde; il est incassable, facile à stocker et d'une manipulation très simple pour le personnel soignant, ce qui représente un avantage de taille pour les patients et accroît la sécurité. Il peut être administré par voie entérale et orale. Son étiquette est conçue de manière à ce que le patient et le soignant puissent voir la quantité restante dans la bouteille.

2

Une collaboratrice du centre R&D à Abidjan (Côte d'Ivoire).



En avril 2013, Nestlé Health Science a acquis Pamlab, une société américaine spécialisée dans la nutrition médicale vendue sous ordonnance aux patients présentant des conditions médicales spécifiques. Pamlab fait de la recherche en sciences nutritionnelles et identifie les causes qui peuvent influencer directement la gestion des maladies liées à la santé du cerveau (dépression, perte de mémoire) et les conditions métaboliques (neuropathie périphérique). Cette acquisition a renforcé les portefeuilles de NHSc dans les domaines de la santé cérébrale et métabolique. En avril, Nutrition Science Partners, une coentreprise 50/50 entre NHSc et Chi-Med, a commencé à recruter des patients pour un traitement de la rectocolite hémorragique légère à modérée.

Des solutions nutritionnelles scientifiquement fondées

Les solutions nutritionnelles jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des résultats des traitements. Lancé à l'échelle mondiale, *Impact* est un produit d'immunonutrition spécifique dont l'efficacité a été cliniquement prouvée. Administré par voie orale et entérale, il est destiné aux patients de chirurgie et de traumatologie. Dans de nombreux essais cliniques randomisés et méta-analyses, *Impact* a prouvé qu'il réduisait les infections et complications postopératoires, ainsi que la durée d'hospitalisation des patients ayant subi une intervention chirurgicale majeure. Des études cliniques ont montré que l'utilisation d'*Impact* chez les patients ayant subi une intervention de chirurgie gastro-intestinale élective s'est avérée réduire de 36% un large éventail de complications postopératoires infectieuses et de 2,6 jours la durée d'hospitalisation. En Suisse, par exemple, l'utilisation d'*Impact* peut contribuer à générer entre CHF 1638.– et CHF 2488.– d'économies de coûts par patient.

Meritene, disponible dans des pays clés d'Europe, est un complément nutritionnel oral contenant des protéines, des vitamines et des minéraux, destiné aux adultes ayant besoin d'un soutien nutritionnel particulier en raison de leur âge, d'une maladie ou d'un manque d'appétit qui, sinon, pourraient entraîner une malnutrition. La valeur nutritionnelle de *Meritene* est appréciée par les patients. En Espagne, par exemple, une étude menée en 2008 a conclu que dans près de 70% des cas, la deuxième consommation a lieu à la demande du patient. Nous considérons ceci comme l'expression d'un haut degré de satisfaction à l'égard de ce produit.

Vitaflor, une société créée il y a 15 ans et que nous avons acquise en 2010, répond aux besoins de patients atteints de dysfonctionnements génétiques (erreurs innées du métabolisme) qui perturbent la transformation des aliments par l'organisme. Rares mais persistant à l'âge adulte, ces troubles représentent un pourcentage significatif des dysfonctionnements détectés chez les nouveau-nés. Le plus fréquent est la phénylcétonurie (assez rare: 1 cas sur 10000). Les patients qui en souffrent manquent d'une enzyme nécessaire pour métaboliser correctement les protéines et, en l'absence de traitement, ce déficit peut nuire au développement des organes et entraîner de graves retards mentaux. Le dépistage effectué chez les nouveau-nés à l'aide d'un simple test sanguin ou urinaire peut permettre de détecter la maladie, qui alors peut être traitée par un régime alimentaire spécial.

Activités d'investissement

Cette année encore, les activités d'investissement ont été relativement élevées. Leur montant sera inférieur en 2014. Nous avons renforcé nos capacités dans les marchés développés comme dans les marchés émergents afin de nous positionner de manière satisfaisante pour les opportunités à venir.

***Meritene*, un complément nutritionnel oral disponible en Europe. Sa valeur a été reconnue dans une publication médicale.**



AUJOURD'HUI, RIEN N'A CHANGÉ: NOUS CONTINUONS DE POSER LES BASES D'UNE CROISSANCE À LONG TERME

1



1
La chancelière allemande Angela Merkel boit une tasse de café en compagnie de Paul Bulcke, Administrateur délégué de Nestlé, après avoir posé la première pierre d'une nouvelle fabrique Nescafé Dolce Gusto en Allemagne.

2
Encore plus de café sur le devant de la scène lors de l'ouverture de la fabrique Nescafé dans la province de Shandong (Chine). Cette fois-ci, Paul Bulcke est accompagné de Nandu Nankishore (à gauche), DG Asie, Océanie, Afrique et Moyen-Orient, de même que Roland Décorvet, CEO de Nestlé Chine et d'autres collaborateurs.

2



L'un de nos investissements les plus importants a été la fabrique Nescafé Dolce Gusto en Allemagne. La chancelière allemande Angela Merkel s'est jointe à Paul Bulcke pour saluer notre investissement de CHF 270 millions. Cette fabrique est conçue pour traiter 60 tonnes de café par jour et produire environ deux milliards de capsules par an – 450 nouveaux emplois vont être créés. Toujours en Allemagne, nous avons agrandi notre fabrique Wagner. Les pizzas qui y sont préparées sont notamment des variétés à teneur réduite en matières grasses, aux céréales complètes, sans lactose et biologiques, ne contenant ni arômes, ni additifs.

Parmi les autres investissements concernant les fabriques en Europe figurent une fabrique Maggi à Vladimir (Russie) et un nouveau centre de production et de distribution Nestlé Purina PetCare près de Wrocław. Ce dernier sera notre 10^e fabrique située en Pologne et créera 200 emplois. Nous agrandissons par ailleurs la fabrique Davigel de Noyal-Pontivy (France) en raison de la poursuite du développement de repas équilibrés au plan nutritionnel destinés aux patients hospitalisés.

Nous avons ouvert deux nouvelles fabriques en Chine, dans lesquelles nous avons investi quelque CHF 500 millions: une pour Nescafé dans la province de Shandong et l'autre pour Yinlu Foods dans la province d'Anhui. Cet investissement témoigne de notre confiance dans le marché chinois et de notre engagement dans ce pays et envers ses consommateurs.

En Asie toujours, nous avons annoncé la construction d'une fabrique de boissons prêtes-à-boire en Malaisie, pour des marques telles que Nescafé, Milo et Nestlé Low Fat Milk, et inauguré une fabrique Nescafé au Vietnam. Nous avons ouvert un centre d'excellence du café aux Philippines en vue d'améliorer la quantité et la qualité des cultures de café dans un pays où la demande excède largement l'offre. Ce site a été conçu comme un centre à guichet unique offrant aux producteurs un accès au meilleur de notre technologie et de notre formation dans le domaine de la caféiculture.

Dans la région Amériques, nous avons commencé l'agrandissement d'une fabrique de produits laitiers à San Francisco de Marcorís, en République dominicaine, et annoncé un investissement dans les sites de R&D de Solon (Etats-Unis) dans l'objectif de réaliser des innovations dans le domaine des produits surgelés et réfrigérés.

L'activité de fusions et acquisitions a été faible en 2013. Nous avons vendu Jenny Craig, après avoir estimé que cette marque serait plus performante sous un actionnariat différent. Nestlé Purina PetCare a acheté www.petfinder.com, le site en ligne numéro un pour l'adoption d'animaux de compagnie aux Etats-Unis. Petfinder a contribué à trouver un foyer à 23 millions d'animaux de compagnie et reçoit chaque année la visite de plus de 100 millions d'amis des animaux.

Les collaborateurs – notre avenir

L'avenir de notre Société dépend de nos collaborateurs, particulièrement des jeunes. En Europe, nous avons notamment lancé en novembre l'initiative «Nestlé needs YOUth» lors d'une conférence à Athènes (Grèce), qui témoigne de notre attachement à cette conviction. Ce programme proposera un emploi à 10 000 jeunes de moins de 30 ans en Europe et créera 10 000 places d'apprentissage et stages d'ici 2016. Nous nous sommes engagés à créer 20 000 postes pour des jeunes collaborateurs partout en Europe au cours des trois prochaines années. En Europe, un jeune sur quatre est sans emploi.

En 2011, nous avons créé l'International Dual Career Network Association, qui connaît une croissance impressionnante: plus de 60 sociétés internationales sont aujourd'hui membres de cette association, répartie sur huit sites en Europe, en Amérique latine et aux Etats-Unis. En 2014, le réseau sera étendu à l'Asie. A ce jour, plus de 100 conjoints de collaborateurs mobiles ont trouvé un emploi dans des sociétés membres ou avec leur soutien. Certains collaborateurs, qui n'accepteraient pas de déménager si leur conjoint devait renoncer à travailler, sont ainsi prêts à franchir le pas.

Nous souhaitons attirer des candidatures diverses pour les offres de stages. En tant qu'employeur, notre proposition de marque est celle d'une entreprise accessible et humaine qui recrute ses futurs leaders sur la base du mérite et des qualifications tout en recherchant la meilleure adéquation en termes de culture.

Au Royaume-Uni, nous avons constaté que de nombreux étudiants chinois obtenaient des diplômes dans les universités de ce pays, majoritairement à Londres. Ils représentent un riche vivier de talents que nous avons commencé à inciter à retourner travailler pour la Région Chine de Nestlé;

cette démarche illustre la collaboration entre nos marchés et constitue une approche unifiée de l'identification des talents et de la création de pipelines de talents.

Toujours en Asie, nos responsables de marché dans la région ASEAN gèrent un programme visant à accélérer le développement des talents. Conçu comme un complément au programme international de développement des talents existant, le programme STAR facilite et accélère la formation et les affectations entre la Chine, l'Indochine, l'Indonésie, la Malaisie, Singapour et les Philippines, tirant parti d'une synergie régionale pour identifier, promouvoir et développer des talents locaux pour la région.



Deux participants attentifs au Centre de formation Rive-Reine de Nestlé (Suisse).



Centres de R&D et solutions nutritionnelles scientifiquement fondées

34 Les points oranges indiquent les emplacements de nos 34 centres de R&D.

- 1** En avril 2013, Nestlé Health Science a été renforcée par l'acquisition de PamLab, basée en Louisiane (Etats-Unis).
- 2** En juin 2013, nous avons annoncé un investissement significatif dans notre centre de R&D de Solon (Etats-Unis) en vue de réaliser des innovations dans le domaine des produits surgelés et réfrigérés.



Investissements en immobilisations corporelles

- 1** En juillet 2013, nous avons commencé l'agrandissement d'une fabrique de produits laitiers en République dominicaine. Cette fabrique produira principalement du lait évaporé *Nestlé Carnation*.
- 2** La construction d'une nouvelle fabrique *Nescafé Dolce Gusto*, dans laquelle nous avons investi CHF 270 millions, a débuté en Allemagne.
- 3** Nestlé Purina PetCare a annoncé la construction à Wrocław (Pologne) d'une nouvelle fabrique qui coûtera CHF 93 millions et créera 200 emplois.
- 4** En juillet 2013, une nouvelle fabrique *Maggi* a ouvert à Vladimir (Russie). Représentant un investissement de CHF 73 millions, elle produira quelque 30 000 tonnes de produits *Maggi* par an.
- 5** Nous avons ouvert deux nouvelles fabriques en Chine, dans lesquelles nous avons investi au total quelque CHF 500 millions: une pour *Nescafé* dans la province de Shandong et l'autre pour Yinlu Foods dans la province d'Anhui.
- 6** Dans la province de Dong Nai au Vietnam, nous avons inauguré une nouvelle fabrique *Nescafé* de CHF 230 millions.

Partenariats

Nestlé est une grande entreprise, mais pas assez grande pour ne déléguer aucune de ses tâches. Nous travaillons donc en partenariat avec des entreprises qui apportent des avantages supplémentaires dans le cadre de notre recherche de l'excellence, que ce soit au niveau géographique ou de l'expertise produits. Nos principaux partenariats et coentreprises sont énumérés ci-après.

Nous détenons une participation dans le groupe cosmétique L'Oréal depuis 1974, soit près de 40 ans. Jusqu'au début 2014, notre participation s'élevait à 29,7%. Le 11 février 2014, le Groupe a annoncé la cession de 8% de ses parts dans l'Oréal à cette dernière. Cette transaction permettra entre autres d'acquérir les 50% restants des actions de Galderma, société de dermatologie, actuellement détenues par L'Oréal. Nous allons créer une nouvelle société Nestlé Skin Health S.A.

Nous détenons également une participation de 50% dans Laboratoires innéov, une autre coentreprise avec L'Oréal, qui fabrique des compléments nutritionnels de beauté concentrés.

Cereal Partners Worldwide est une coentreprise 50/50 avec General Mills, qui fabrique et commercialise des céréales pour petit-déjeuner prêtes-à-consommer en dehors des Etats-Unis et du Canada (pays dans lesquels elles sont vendues par General Mills). Elle a renforcé son engagement visant à faire des céréales complètes le principal ingrédient de ses produits et à diminuer la teneur en sel et en sucre de ces derniers.

Beverage Partners Worldwide est une coentreprise 50/50 avec Coca-Cola dans le segment des thés prêts-à-boire, qui se concentre sur l'Europe et le Canada.

En Chine, nous avons tout récemment conclu deux partenariats, l'un avec la société de confiserie Hsu Fu Chi, l'autre avec l'entreprise alimentaire Yinlu Foods Group, qui fabrique notamment du lait d'arachide et du porridge de riz. Nestlé détient 60% de ces deux entreprises.

Osem, dont Nestlé détient 63,7%, commercialise nos produits en Israël.

En Amérique latine, nous avons fondé Dairy Partners Americas pour unir nos compétences dans l'industrie laitière avec celles de Fonterra.

Lactalis Nestlé Produits Frais, dont Nestlé détient 40%, est une coentreprise avec le Groupe Lactalis qui fabrique des produits laitiers frais.

Nutrition Science Partners Limited (NSP) est une coentreprise 50/50 entre Nestlé Health Science et le groupe pharmaceutique et médical Chi-Med. NSP est vouée à la recherche, au développement, à la fabrication et à la commercialisation de produits médicinaux et nutritionnels innovants à base de plantes et a accès à l'une des pharmacopées les plus vastes au monde en matière de médecine chinoise traditionnelle.

Nous avons aussi conclu des partenariats de recherche et de développement. Il s'agit de partenariats traditionnels avec des fournisseurs, des universités et d'autres organismes disposant d'un savoir-faire particulier, ou de nos propres fonds d'investissement créés pour investir dans des technologies émergentes et des sociétés importantes pour notre stratégie de Nutrition, de la Santé et du Bien-être.



© 2014, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Le rapport Rétrospective 2013 contient des prévisions qui reflètent les opinions et estimations actuelles de la Direction. Ces déclarations impliquent certains risques et certaines incertitudes qui pourraient amener à des résultats autres que ceux prévus dans ce rapport. Ces risques potentiels et ces incertitudes incluent des facteurs tels que les situations économiques en général, des variations du cours de change, des pressions de la concurrence au niveau du prix et des produits ainsi que des modifications légales.

En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut contre les versions française et allemande.

Les marques en italique sont des marques déposées du groupe Nestlé.

Concept et graphisme

Nestec S.A., Corporate Identity & Design avec messi&schmidt

Photographie

Interlinks Image – couverture, Nestlé S.A.

Production

Genoud Entreprise d'arts graphiques SA (Suisse)

Papier

Ce rapport est imprimé sur du Lessebo Smooth White, un papier certifié Forest Stewardship Council® (FSC), issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.